

GESTÃO ESTRATÉGICA COMPETITIVA: ALGUMAS CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS REFERENTES AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Onorato Jonas Fagherazzi¹
Vinícius Triches²
Alexandre Angonezi³

RESUMO

Planejar é criar um foco de ação a partir de objetivos, estratégias e seus recursos necessários. Mais do que nunca, observa-se o quanto essa ferramenta administrativa é de vital importância para as organizações modernas a fim de que elas possam sobreviver, crescer e se desenvolver permanentemente. A estratégia é a alma do negócio, como já diz o ditado popular tão conhecido. Há uma busca constante por essa interação estratégica em todos os tipos de negócios racionais em prol de seu próprio sucesso. Simples detalhes definem o resultado de grandes conquistas. O Planejamento Estratégico, por sua vez, é quem se ocupa em analisar, entender e desenvolver tais procedimentos vitais. Para tanto, sugere-se, como exposto pela Gestão Estratégica Competitiva, desenvolver análise prévia do DENTPS e de indicadores de desempenho. Instrumentos estes, ainda não adotados pela totalidade de estudiosos desta respectiva área de pesquisa científica, mas de grande utilidade e necessidade.

Palavras-chave: Planejamento. Planejamento Estratégico. Estratégia.

1 INTRODUÇÃO

Como Joseph Schumpeter (1985), clássico pensador da economia do século XX, escreveu em certa ocasião, o inovador é quem faz a administração do futuro. De fato, nesse contexto capitalista altamente competitivo em que as organizações atualmente estão inseridas, a estratégia é a base fundamental do sucesso empresarial. Há uma necessidade cada vez maior

¹É professor Titular do Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul – FISUL. E, além de atuar na consultoria empresarial e na orientação de trabalhos acadêmicos referentes à temática de Planejamento Estratégico, tem mestrado na área de Ciências Humanas e Sociais pela UFRGS. End.: Av. Presidente Vargas, 561, Centro. Garibaldi/RS. CEP: 95720-000. E-mail: onoratojonasfagherazzi@yahoo.com.br.

² Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Mestre em Economia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor Titular do Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul (FISUL). End.: Av. Presidente Vargas, 561, Centro. Garibaldi/RS. CEP: 95720-000 E-mail: vtriches@yahoo.com.br

³ É professor da Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul – FISUL. Tem mestrado em Administração pela UFRGS. End.: Av. Presidente Vargas, 561, Centro. Garibaldi/RS. CEP: 95720-000. Atua nessa área profissional há muitos anos.

de as organizações interagirem com recursos em prol de seu próprio sucesso. Simples detalhes definiram o resultado de grandes batalhas. Eles são provas de que o pensar estratégico jamais pode ser deixado de lado, até porque, como nos diz Drucker (1989, p. 262), “as oportunidades só batem a porta daqueles que a merecem”.

Dessa forma, as mudanças sociais não podem ser vistas como ameaças, mas oportunidades. Oportunidades de se fazer melhor, de lucrar mais e expandir o negócio com novos produtos e novos clientes. A clareza nos pontos fortes de uma organização é a fonte dessas oportunidades. As estratégias, o verdadeiro “pulo do gato”.

Deve-se “transformar os desafios em oportunidades” (DRUCKER, 1989, p. 11), e, para tanto, o planejamento estratégico é ferramenta indispensável. Para tanto, cumpre apresentar nesse artigo breve introdução aos conceitos-chaves desse pilar de sustento da própria administração, bem como algumas contribuições teóricas a partir da Gestão Estratégica Competitiva. Logo, apresenta-se na primeira parte o contexto da importância de tal recurso administrativo. Na segunda, seu conceito e seus pressupostos. Na terceira, alguns apontamentos considerados a ele de grande serventia.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Lakatos e Marconi (2007), método é um conceito oriundo de três radicais gregos: *meta*, ao largo; *odo*, caminho e *logos*, estudo ciência. Em outras palavras, é o estudo sistemático e lógico dos métodos empregados para o desenvolvimento das ciências, ou de pesquisas a ela correlatas. “É a disciplina que confere os caminhos necessários para o auto-aprendizado, em que o aluno é sujeito do processo, aprendendo a pesquisar e definir o conhecimento obtido”. (BARROS, 2007, p. 1). Ela “consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não no que diz respeito” à pesquisa. (BARROS, 2007, p. 1). É “quem avalia os métodos e as técnicas de pesquisa [...] com vistas à resolução de problemas”. (BARROS, 2007, p. 2). É “um conjunto de procedimentos a ser utilizados na obtenção do conhecimento”. (BARROS, 2007, p. 2). É o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permitem alcançar um objetivo e, conseqüentemente, traçar o caminho a ser seguido.

Existem diferentes tipos de métodos. Para este trabalho foram utilizados alguns métodos distintos tais como: pesquisa bibliográfica, método dedutivo e indutivo. O método da pesquisa bibliográfica teve como finalidade o de analisar as diferentes abordagens do panteão administrativo referente ao processo de planejamento. Por meio da dedução e indução

colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito sobre determinado assunto. Por meio da dedução e indução, buscou-se analisar o tema a fim de não se fazer uma “mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.” (LAKATOS; MARCONI, 2007, p.185).

3 BREVE INTRODUÇÃO AO PROCESSO DE PLANEJAMENTO

Num contexto de plena efervescência de uma silenciosa III Revolução Industrial, a também chamada Revolução Tecnológica, vive-se num período de profundas mudanças econômicas, sociais e culturais. Nele, vive-se perante novos desafios filosóficos e organizacionais focados a necessidade de novos paradigmas frente às estratégias competitivas, à liderança, à criatividade, ao trabalho em equipe e às novas tecnologias.

Este novo contexto requer uma mudança do pensar das pessoas e das próprias organizações. Não só “requer uma atuação global das empresas” (LOBATO et al, 2007, p. 33), mas exige uma nova postura de seus gestores em *sofoplanejarem* corretamente o destino das próprias organizações. Isso pois, em primeiro lugar, vive-se imersos em um contexto de incertezas e mudanças, sejam elas as mais simples ou mais complexas, tais como: O dólar irá se valorizar? Qual será a política econômica adotada pelo próximo governo? O euro ocupará o lugar do dólar? A China tomará o posto de comando da economia mundial, em muito, ainda pertencente aos Estados Unidos? Até que ponto minha empresa não pode virar um “elefante branco”? Investir mais e/ou cortar gastos?

Em segundo lugar, porque “as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje”. (DRUCKER, 1989, p. 350). Inegavelmente, “o futuro está sendo formado hoje”. (DRUCKER, 1989, p. IX). Ele é feito dos desafios que ora se apresentam nessa era de grandes mudanças. Mudanças essas, que de acordo com Drucker (1989), podem tanto ser ameaças ou oportunidades, dependendo apenas de como nos posicionamos frente a elas.

O tipo de futuro que será construído dependerá muito, portanto, dos conhecimentos, da visão, da capacidade de previsão e da competência dos responsáveis pela tomada de decisões de hoje. (DRUCKER, 1989, p. x). Isso pois, “a mudança é fonte de oportunidades”. (DRUCKER, 1989, p. x). Mas é claro, ao ser antecedida por um planejamento que preveja metas e objetivos para sua administração futura.

De fato, a construção do futuro da organização é o objetivo magno das várias escolas do planejamento estratégico. (LOBATO et al, 2007). Logo, “vive-se numa necessidade de

implantar estratégias que ainda não tenham sido formuladas,” (LOBATO et al, 2007, p. 103) a fim de se otimizar a própria lucratividade da organização. Logo, o planejamento também é útil para focar estratégias lucrativas. Isso porque, o “lucro é um custo autêntico, o custo de continuar operando, o custo de um futuro em que nada é previsível, exceto o fato de que o negócio rentável de hoje se tornará o elefante branco de amanhã”. (DRUCKER, 1989, p. 106).

É ele, a própria garantia para se manter os empregos atuais e criar os empregos do futuro. (SCHUMPETER, 1985). Em outras palavras, “é a única fonte de empregos para os trabalhadores e de remuneração para o trabalho”. (DRUCKER, 1989, p. 106). É o que faz parte de uma inteligência superior. (GARDNER, 1960 apud MAXIMIANO, 2002).

Grandes líderes inventam e constroem o futuro pelo planejar. O presidente norte-americano John Kennedy planejava levar o primeiro homem à lua antes do final da década de 1960. Mahatma Gandhi planejou a libertação da Índia. A Alemanha planejou sua unificação no final da década de 1980. O planejar interfere assim na própria evolução natural dos fenômenos, pois nenhum desses eventos teria ocorrido pela sua simples evolução natural desprovida daquela racionalidade estratégica.

Em terceiro lugar, porque “as medidas de curto prazo de hoje também exercem impacto a longo prazo”. (DRUCKER, 1989, p. 106). Elas “criam o futuro de maneira inalterada. Não refletir sobre a dimensão futura das decisões de curto prazo e seu impacto muito tempo [...] é sermos irresponsáveis”. (DRUCKER, 1989, p. 106). Planejar é assim criar um foco a ser descortinado. É ampliar desafios a serem vencidos em prol da própria organização que “precisa seguir a estratégia”. (DRUCKER, 1989, p. 150). Eis aqui uma mencionada arma das empresas japonesas mais lucrativas que as americanas ao longo de muitas décadas: elas “começam com objetivos de *negócio* e especialmente com objetivos de *mercado*”. (DRUCKER, 1989, p. 218).

Dessa forma, como Drucker (1989) argumenta, a própria administração não poderia limitar-se a meros dados quantitativos. Ela também se nutre de uma “orientação voltada para fora tanto em sua missão quanto nos resultados da organização, e uma orientação voltada para dentro no que diz respeito à estrutura, aos valores e às relações que permitem [...] alcançar um desempenho satisfatório”. (DRUCKER, 1989, p. 221). Ela não abandona jamais a tarefa de também planejar, pois “se a empresa não pode crescer, então ela precisa melhorar. Qualquer organização tem necessidade de metas desafiadoras”. (DRUCKER, 1989, p. 261). Ela não pode deixar de ter sempre em frente seus pontos fortes, onde estão suas oportunidades seja

pelas mudanças demográficas ou pelos novos mercados e, ou, novas tecnologias. Para tanto, saber planejar, o mesmo que *sofoplanejar*, é preciso.

Mas o que é isto, *sofoplanejar*? Inicialmente atenta-se a definição de planejar: Planejamento é a primeira tarefa da administração. Deve ocorrer antes que qualquer outra ocorra, uma vez que o planejamento determina a natureza das demais funções. Planejamento é o que faz as coisas acontecerem. É “o fator mais importante para a otimizada administração estratégica nas empresas”. (OLIVEIRA, 2007, p. 30). Mas, para que possamos entender o processo de planejar e o papel da administração nesse processo, devemos observar uma seqüência lógica de atividades que o envolvem. Apesar de essas atividades não necessariamente deverem ocorrer em uma seqüência linear, todas devem ser incluídas no processo. (KWASNICKA, 1995, p.176).

Para essa autora, planejar é o que envolve metas fundamentadas em estimativas e previsões futuras. É a principal função administrativa. É necessário para determinar os métodos, os tipos de controle e o próprio tipo de administração. É criar planos a partir de objetivos. É programar ações em função de um futuro. É o que oferece melhor qualidade a gestão empresarial. É o que envolve estabelecer objetivos que possibilitem crescimento e sobrevivência das empresas em questão. (LOBATO et al, 2007).

O planejamento possibilita uma vida longa à organização que o adota ao evitar situações críticas. É também “definido como a atividade pela qual administradores analisam condições presentes para determinar formas de atingir um futuro desejado”. (KWASNICKA, 1995, p.169). Com ele, “a empresa caminha sem gastar muito tempo e recursos imediatos para a solução de seus problemas”. (KWASNICKA, 1995, p.170).

Para Fayol (1966 apud MAXIMIANO, 2002), o planejamento é uma das cinco principais funções administrativas que deveria estar presente em toda organização. É um dos pressupostos que todo administrador deve desempenhar. Em outras palavras, é um processo de tomar decisões sobre objetivos e recursos. O processo de planejar se desenvolve em três etapas: levantamento de dados de entrada, o próprio processo de planejar como visualização de alternativas e, por fim, a elaboração de planos para que elas possam ser viabilizadas. Mas é claro, numa leitura mais rebuscada da própria evolução da história da Administração, observa-se que até aqui:

planejar tem significado basicamente visualizar os mercados para produtos e serviços alguns anos adiante, analisando a tecnologia, e projetando tanto mercado quanto tecnologia em termos de exigência de recursos financeiros. Cada vez mais, porém, o planejamento precisará projetar também as necessidades de pessoas, passando a projetar o impacto de tendências de emprego e população sobre

produtos, serviços, tecnologia e necessidades de recursos financeiros. Cada vez mais no planejamento se deverá perguntar: nossas metas tiram proveito de tendências da oferta de mão-de-obra e das expectativas, aspirações, qualificações e dos valores das pessoas? Ou os contrariam? O planejamento de maior êxito no futuro poderá muito bem começar com tendências e mudanças em termos da oferta de pessoal, e não com metas financeiras ou projeções de mercado. (DRUCKER, 1989, p. 153).

Planejar, portanto, pela visão de Drucker (1989), não é uma mera atividade de apenas definir objetivos e, a partir deles, desmembrar as estratégias e os recursos necessários para viabilizá-los, sejam eles financeiros, ou referentes aos conhecimentos, instalações, pessoas e outros. Mas é analisar os vários elementos de um contexto da realidade, para, a partir deles, estabelecer, de fato, um efetivo plano de ação de acordo com os recursos disponíveis a partir de objetivos claros e precisos. Em outras palavras, “é o verdadeiro centro cerebral da fábrica.” (TAYLOR, 1966 apud KWASNICKA, 2007, p. 34).

Para os pensadores da abordagem da Administração Neoclássica, o planejamento não é mais apenas uma das funções básicas e imprescindíveis de toda organização. É uma ferramenta pela qual a empresa pretende aplicar determinada estratégia para alcançar os objetivos desejados pressupondo uma análise atenta do próprio contexto. É “um instrumento para mapear evoluções do ambiente externo para se antever oportunidades e ameaças”. (LOBATO et al, 2007, p. 13).

Poder-se-ia alegar que a estrutura do planejamento é a própria tarefa de fixação de objetivos, de um foco a ser alcançado. Para tanto, usa-se táticas, mobilização de recursos e forças para tais fins organizacionais, a partir da aplicação de uma desejável metodologia própria e específica a ela tão necessária. Metodologia essa, que embora possa ser desenvolvida em diferentes fases por diferentes autores, não deixe de fazer menção ao ambiente futuro em que a empresa se relacionará, tanto ao seu produto e como ao seu mercado consumidor. É nas palavras de Porter (1986, p. 6), uma “importante tarefa de traçar os rumos da empresa a longo prazo”.

Com a evolução da própria administração enquanto ciência social aplicada e o aprofundamento dos estudos referentes a essa temática pela Abordagem Neoclássica e a Administração por Objetivos, o planejamento passou a ser caracterizado por três níveis: estratégico, tático e operacional.

De forma resumida, o Planejamento Estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa. (OLIVEIRA, 2006, p. 16).

Em geral, o Planejamento Estratégico é o plano holístico de qualquer organização voltado a um período de aproximadamente cinco anos. (KWASNICKA, 2007). Em outras palavras, “é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado.” (KOTLER; BLOOM, 1988, p. 62 apud LAS CASAS, 2001, p.13). O autor refere-se ao “planejamento da empresa como um todo. Inclui o planejamento de vários departamentos de uma empresa”. (LAS CASAS, 2001, p. 15). Em outras palavras,

pode-se definir planejamento a longo prazo como um planejamento mais amplo, em termos das áreas empresariais que ele atinge, porém orientado para um objetivo específico. É chamado de planejamento estratégico, pois é nesse estágio do planejamento que se definem as políticas e estratégias que a empresa irá usar para atingir os objetivos. (KWASNICKA, 1995, p.174).

4 O PLANEJAMENTO E SUAS ESTRATÉGIAS

Em poucas palavras, o Planejamento Estratégico é o processo que sinaliza as estratégias para a organização, visando a condução das atividades empreendedoras de uma empresa para a renovação, o crescimento e transformação. Dentro deste processo, de modo geral, as principais tarefas são o estabelecimento de uma missão (razão pela qual a empresa existe e o que ela fará) e suas metas (aspirações da empresa), a análise do ambiente, avaliação de aptidões da organizações, desenvolvimento de estratégias específicas, implementação das estratégias e avaliação e controle das mesmas.

Embora a utilização conceitual desse jargão administrativo seja recente, o termo estratégia é milenar. Ele foi criado pelos gregos para os quais significava a qualidade ou habilidade de um magistrado ou um comandante-chefe militar, pois eram eles os responsáveis por sinalizar ações necessárias para as desejadas e necessárias vitórias militares. (GHEMAWAT, 2000 apud LOBATO et al, 2007). Com o desenvolvimento de nossas sociedades, do ofício militar, esse termo passou a apresentar significativas contribuições para o próprio mundo empresarial. Nessa perspectiva, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) passaram a defini-la e caracterizá-la a partir dos 5 P's da estratégia.

O primeiro deles é o relacionado a estratégia como um plano, onde a mesma pode ser caracterizada como uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, ou seja, um caminho a ser seguido para levar a organização de seu estado atual para um estado futuro desejado. Destacam os autores, de acordo com Lobato et al. (2009):

Nesse conceito, as organizações desenvolvem planos para o seu futuro e criam estratégias pretendidas. Vale observar que, na prática, as estratégias pretendidas nem sempre são realizadas. O mundo real exige alguma adaptação da estratégia pretendida durante o percurso de implementação. (LOBATO et al, 2009, p. 21).

O segundo deles é aquele que relaciona a estratégia como um padrão, ou seja, uma consistência de comportamento ao longo do tempo. Dentre os exemplos apresentados pelos autores, citados em Lobato et al. (2009), destacam-se os seguintes:

Uma organização que sempre trabalhou focada nos segmentos de maior valor agregado de uma determinada indústria segue um determinado padrão de estratégia. Assim como podemos encontrar um padrão de estratégia num executivo que sempre aceita os desafios de maior risco ao longo de sua carreira profissional. (LOBATO et al, 2009, p. 21).

Já o terceiro destaca a estratégia como uma posição. Assim:

A estratégia é uma posição (*position*), ou seja, a localização de certos produtos em determinados mercados. Ansoff (1981) utiliza esse conceito na sua clássica matriz produto versus mercado. A partir das posições de mercado existente ou novo relacionadas com os produtos existentes ou novos era possível compreender as estratégias factíveis. Porter (1996) reiterou que estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. (LOBATO et al, 2009, p. 21).

O quarto “pê” apresenta a estratégia como uma perspectiva, isto é, a maneira fundamental da organização “fazer as coisas”. Assim, ela tem uma perspectiva de visão de negócio em relação a interação com o cliente e também em relação as maneiras como os bens e serviços serão oferecidos/disponibilizados ao mercado. De forma final, destacam que “a estratégia olha para dentro da organização, tendo como referencial o pensamento dos estrategistas, mas, também, para cima, para a grande visão da empresa.” (LOBATO et al, 2009, p. 21).

O quinto e último deles é o que define a estratégia como um estratagema, ou seja, uma manobra específica para a vitória, um artifício aplicado para ganhar maior participação de mercado. Destaca Lobato et al (2009), ao exemplificar esta questão:

Como exemplo, uma organização pode adquirir terras para dar a impressão de que planeja expandir sua capacidade, para desencorajar um concorrente a construir uma nova fábrica. Nesse caso, a verdadeira estratégia é a ameaça, não a expansão em si. (LOBATO et al, 2009, p. 21).

O Planejamento Estratégico é assim composto dessas e várias outras estratégias que se articulam em conjuntos de alternativas estratégicas. Essas, traçam os cursos de ação futura que a organização pode adotar para atingir seus objetivos. O Planejamento Estratégico da organização, por sua vez, refere-se ao produto final esperado de toda essa arquitetura. Ela é tão importante pois delinea o próprio futuro da empresa. Em segundo lugar, porque as organizações não trabalham com improvisações. Em terceiro lugar, pois é ela quem expõe as metas da empresa e como elas serão alcançadas.

Esse precioso instrumento administrativo define os propósitos da organização, seus objetivos e meios. É uma ferramenta para administrar o futuro de uma organização e sua tomada de decisões. É por meio do qual se estabelece um plano de ação de acordo com os recursos disponíveis a partir dos objetivos claros e precisos. Isso, pois vive-se em um mundo globalizado e temos que levar em consideração todo e qualquer tipo de concorrência. Além disso, permite que no mundo dos negócios as empresas estejam mais preparadas para enfrentar seus concorrentes, tendo sempre opções estratégicas para poder sobreviver e se destacar, aumentando sua participação no mercado de atuação. Ele nos fornece diversas ferramentas para poder analisar inúmeros aspectos da empresa e do mercado, dados históricos e sua atual situação para projetar seu futuro com maior precisão.

Estas questões fundamentais são vislumbradas quando de uma verificação correta pela organização de diferentes oportunidades para a consolidação ou ampliação do negócios, ou seja, a combinação de acontecimentos ou circunstâncias que surgem e, se aproveitadas num certo período de tempo, vão resultar em lucros ou ganhos. Também é de suma importância a percepção de ameaças, isto é, os acontecimentos que podem resultar em prejuízos para a empresa.

A análise do ambiente e o estudo dos cenários são necessários para o desenvolvimento de qualquer planejamento, sendo um pressuposto para a vitalidade de qualquer organização. Por meio dele não apenas avalia-se o desempenho do negócio e cria-se estratégias competitivas, mas garante-se “a sobrevivência e o futuro da organização.” (LOBATO et al, 2007, p. 133). O planejamento é necessário, pois “vive-se numa necessidade de se implantar estratégias que ainda não tenham sido formuladas”. (LOBATO et al, 2007, p. 103). E, as organizações dependem de constantes ajustes no processo da gestão estratégica competitiva. Como exemplo, lembra-se a recentemente corrida das montadoras para lançarem carros “ecologicamente mais corretos” como os híbridos ou os elétricos.

5 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA BUSCA DE UMA GESTÃO ESTRATÉGICA COMPETITIVA

Vive-se atualmente em um novo contexto social, político e econômico em que há uma “impossibilidade de as empresas e os governos seguirem uma lógica que não a do mercado mundial”. (TOURAINÉ apud LOBATO et al, 2007, p. 32 - 33). Assim, os indivíduos e as organizações estão inseridos em um cenário de caráter global, onde apresentam-se novos cenários complexos e imprevisíveis.

Foi por causa da complexidade desse contexto do ambiente de negócios reprimido pelas escolas anteriores que levou Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000 apud LOBATO et al, 2007) afirmarem terem sido cegas ao estarem pretendendo descreverem um “elefante”. Para estes autores, elas apenas se aprofundaram no conhecimento de uma parte da grande área da Administração, não se especializando com notoriedade no que aqui se analisa. Assim, munidos de uma profunda análise social, política e econômica, reconhecendo os novos cenários complexos e imprevisíveis, expõem que esses são os paradigmas que de fato suplantam a administração do presente e do futuro.

Dentro desta perspectiva, surgiu a escola da Gestão Estratégica Competitiva na década de 1990, cujo foco é a fusão entre o planejamento e o controle. Por meio deles, busca-se fazer com que todos os recursos estejam voltados para um objetivo, uma direção estratégica e um pensamento sistêmico. (LOBATO et al, 2007). A estratégia passa a ser parte de um conjunto de etapas, passos e ferramentas a serem aplicadas em prol da própria organização.

Nesse sentido, é urgente a procura por uma atuação global, a proatividade, a criatividade, a ênfase em alianças, a responsabilidade social, a aprendizagem contínua, e, sobretudo, a própria visão e o *sofos* (sabedoria) necessária para a criação das estratégias competitivas para a busca de um futuro promissor. (LOBATO et al, 2007). *Sofos*, como se lê em Descartes (2002), que do grego ao português não é simplesmente sabedoria, ou seja, um simples conhecimento de uma coisa. Nem se entende “somente a prudência nas coisas, mas um perfeito conhecimento de todas as coisas que o homem pode conhecer [...] para a invenção de todas as artes”. (DESCARTES, 2002, p. 17). É acima de tudo, de acordo com este autor, uma vontade de conduzir o intelecto. O querer deve ser um fiel escudeiro da própria inteligência a alcançar as verdades mais altas a que se pressupõe um pensar dialético. Ou seja, um pensar no todo e nas partes ao mesmo tempo: no argumento e no contra-argumento, como é o caso do bom advogado. Ou até mesmo na abordagem que se faz necessário para que o

próprio empreendedor reconheça se realmente tem um planejamento. Isso, pois, muitas vezes as empresas afirmam que o possuem, mesmo não o tendo e não sabendo como fazê-lo. Nesse sentido, revestir-se de uma atitude *sofos*, seria o primeiro passo para que o planejamento pudesse ser implantado. O questionar nessa etapa seria imprescindível:

Conhece seu negócio? Sabe a real amplitude dele? Conhece as interações com outros negócios? Tem perfeita interação entre os fatores externos - ou não controláveis - e os fatores internos - ou controláveis - em sua empresa? Conhece a real capacitação de sua empresa? Conhece sua vantagem competitiva? E as dos concorrentes? E a vantagem competitiva que o mercado quer comprar? A sua empresa tem uniformidade de atuação? Tem caminhos alternativos para o caso do plano básico não dar certo? Todos na empresa têm entendimento e comprometimento para com os resultados esperados? Todos têm acompanhamento e avaliação dos resultados em *tempo real*? (OLIVEIRA, 2008 p.18).

Seguindo esse raciocínio, além da necessidade daquela sabedoria desvelada pelos gregos antigos e que não é estática, mas dinâmica, outra contribuição para o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico que se sugere não esquecer é a pressuposta análise do DENTPS e dos indicadores de desempenho da respectiva corporação. O DENTPS é uma ferramenta de análise para a avaliação do ambiente externo e geral da empresa. Ele refere-se a uma análise dos dados demográficos, econômicos, sociais, políticos e tecnológicos, análise cujas letras iniciais dão nome a sigla destacada. Por meio do mesmo, antes do desenvolvimento de um plano de estratégias, pode-se e deve-se avaliar a taxa de crescimento de uma população, suas faixas etárias, seu composto étnico e a própria distribuição de renda. Em segundo lugar, também analisa-se a taxa de juros, poupança, a evolução do Produto Interno Bruto (PIB), as possibilidades de investimentos na capacidade de produção, o Balanço de Pagamentos (registro sistemático de todas as relações econômicas e não-econômicas de um país com a totalidade de outros países ao longo de um período de tempo determinado) e os níveis de emprego e renda gerais e setoriais.

Ainda em relação ao DENTPS, considerando sua análise social e política, deve-se verificar os traços culturais da população, suas atitudes, seus hábitos e costumes, sua diversidade cultural, a funcionalidade de suas leis trabalhistas, tributárias e de defesa da concorrência. Quanto aos dados tecnológicos, leva-se em conta os investimentos feitos em pesquisa e desenvolvimento (P & D), bem como as inovações e o desenvolvimento do conhecimento necessário ao seu respectivo “chão-de-fábrica”. (LOBATO et al, 2007).

Já os indicadores de desempenho, de acordo a obra “A Estratégia em Ação” dos criadores do BSC, *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997), são de grande valia ao estabelecerem maior coerência aos seus próprios objetivos. Para tanto, a análise pode ser feita:

- a) numa perspectiva financeira a partir da análise das perdas de faturamento, da ordem

operacional, da eficiência da cobrança; b) numa perspectiva dos clientes a partir de uma análise das reclamações de problemas, tempo execução dos serviços; c) na perspectiva do aprendizado organizacional pela frequência do desenvolvimento e aplicação de novas técnicas e, ou acidentes de trabalho; d) na perspectiva processos internos pela análise de dados quantitativos referentes ao consumo e a qualidade dos materiais.

Resumidamente, a avaliação de estratégias é a comparação das estratégias com critérios quantitativos e qualitativos apresentados pelos indicadores de desempenho. Os primeiros são relacionados aos fatores de desempenhos financeiro geral (retorno sobre o capital investido, retorno sobre o patrimônio, margem de lucro, participação de mercado, lucro por ação, etc.) e os segundos visam, de acordo com Tilles (1963), as respostas de perguntas como, por exemplo: A estratégia é consistente internamente? A estratégia é consistente com o ambiente? A estratégia é adequada aos recursos existentes? A estratégia envolve um nível de risco aceitável? A estratégia tem uma estrutura de tempo apropriada? A estratégia é viável?

Desse modo, cientes da importância de se antecipar oportunidades e ameaças para o desempenho desejado e de que isso não é possível apenas pela projeção do passado e dos dados imediatos, mas a grande atenção às discontinuidades, as mudanças sociais e em seu ambiente geral e setorial, sugere-se, aplicabilidade do DENTPS e de indicadores de desempenho como ferramentas adicionais ao desenvolvimento de um bom Planejamento Estratégico.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

Conforme verificado ao longo do presente, planejar é a atividade de visualizar o próprio futuro de uma organização, programando ações em seu próprio benefício. É estabelecer planos de ação a partir de objetivos. Quanto mais bem definidos e organizados estrategicamente esses objetivos, maior será a eficiência de sua ação administrativa. Em outras palavras, a atividade de planejamento é a própria administração do futuro que cria normas para alavancar uma situação desejável perante os fatores ambientais, organizacionais e diretivos.

O Planejamento Estratégico diz respeito à própria competitividade da organização a curto, médio ou longo prazo. Como a “melhor forma de prever o futuro é inventá-lo,” (KEY apud MAXIMIANO, 2002, p. 106) aqui reside a grande importância de um planejamento para uma organização. Isso porque, é ele uma das principais ferramentas a serem adotadas para a

construção do futuro de uma organização. Não há dúvidas, contudo, que para desenvolvê-lo, é necessário uma compreensão holística da sociedade, a partir da aplicação do DENTPS e dos indicadores de desempenho de uma organização, seja em seus dados internos e externos, em que o sofoplanejar inevitavelmente se faz presente.

Estende-se essa mesma compreensão ao que pressupõe a atividade de planejar que não pode em hipótese alguma reduzir-se a uma mera atividade de criar objetivos financeiros sem ciência de um contexto, sem o reconhecimento do todo e das partes envolvidas. O que sem sombra de dúvidas só vem a somar forças a essa guinada tão importante a evolução de nossas organizações econômicas. É como a jogada mestre do xadrez em que antes de se definir qualquer estratégia a um determinado objetivo observa-se todas as possíveis reações do jogador adversário. Isso pois, como diz o famoso ditado popular, não basta saber fazer, mas é necessário de fato saber fazê-lo. E, é claro que, nesse sentido, apenas aponta-se a síntese de uma longa estrada que deve continuar ser percorrida com os próprios pensadores dessa notória temática.

O planejamento é necessário “para garantir o futuro da organização.” (LOBATO et al, 2007, p. 133). É um sistema de gestão que tem o foco nos resultados e impulsiona o desempenho futuro. E, além do mais, como nos diz Peter Drucker (1989, p. 262), “as oportunidades só batem a porta daqueles que a merecem”.

Aqui reside, sem sombra de dúvidas, a importância de introduzirmos uma abordagem referente ao próprio planejamento, o *sofoplanejamento*, para a gestão estratégica competitiva moderna. Isso porque não basta valorizar-se a atividade de planejar por si só, mas antes ter proatividade, valorizar o espírito empreendedor de todos os funcionários da organização, preparar-se para o futuro, ter ideais, procurar autodesenvolvimento, autorrealização, autocontrole, antecipar mudanças e incentivar a criatividade. Ela é hoje uma necessidade para a transformação de capitais, cultura organizacional e das próprias concepções de emprego e trabalho deste início de século XXI. A estratégia é o conceito mais em voga hoje em dia nas grandes organizações e um interesse a elas cada vez mais necessário. Para tanto, aqui reside a importância da aplicabilidade prática do que se expôs no presente artigo.

REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil; LEHFELD, Neide. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. 6.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DESCARTES, René. **Princípios da Filosofia**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **As fronteiras da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1989.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. – 6. ed. 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. 8. ed.. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. 9. ed.. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- MAXIMIANO, Antônio. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NORTON, David; KAPLAN, Robert S. **Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

TILLES, Seymour. *How to evaluate corporate strategy*. In: *Harvard Business Review* 41, 1963, p. 111-121.

COMPETITIVE STRATEGICAL MANAGEMENT: SOME REFERRING THEORETICAL CONTRIBUTIONS TO THE STRATEGICAL PLANNING

ABSTRACT

To plan are to create a necessary focus of action from objectives, strategies and its resources. More than what never, it is observed how much this administrative tool is of vital importance for the modern organizations so that they can survive, grow and if to develop permanently. The strategy is the soul of the business, as already it says the popular dictated one so known. It has a constant search for this strategical interaction in all the rational business-oriented types in favor of its proper success. Simple details define the result of great conquests. The Strategical Planning, in turn, is who if it occupies in analyzing, understanding and to develop such vital procedures. For in such a way, it is suggested, as displayed for the Competitive Strategical Management, to develop previous analysis of the DENTPS and pointers of performance. Instruments these, not yet adopted for the totality of studios of this respective scientific seek area, but great utility and necessity.

Keywords: Planning. Strategical Planning. Strategy.

Entrega dos originais: 26/02/2010